



---

**Universidad de Valladolid**

CURSO 2018-2019

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

GRADO EN PERIODISMO

# **La comunicación interna en las medianas empresas españolas**

**Tutora: Patricia Duránte Stolle**

**Departamento:** Historia Moderna, Contemporánea y de América, Periodismo, Comunicación Audiovisual y Publicidad.

**1ª Convocatoria: 1 de Julio de 2019**

Rubio Díaz, Sara (2019): *La comunicación interna en las medianas empresas españolas*.

# **La comunicación interna en las medianas empresas españolas**

**Autor:** Sara Rubio Díaz

**Tutor:** Patricia Durántez Stolle

## **Resumen**

El presente trabajo nace con el propósito de investigar la situación de la comunicación interna en las medianas empresas españolas y conocer las herramientas que estas utilizan. Pretende comprender el punto de desarrollo en el que se encuentra la comunicación en las medianas empresas, así como los motivos que empujan su evolución (como las nuevas tecnologías) o que la ralentizan (como la falta de profesionalización).

En una coyuntura en la que el periodismo está experimentando innumerables cambios, la comunicación organizacional se presenta como una nueva opción laboral para los periodistas. Según recoge el Informe de la Profesión Periodística elaborado en 2017 por la Asociación de la Prensa de Madrid, más del 34% de las personas con formación en periodismo desempeñan un trabajo relacionado con la comunicación. Además, las pequeñas y medianas empresas suponen más del 99% del tejido empresarial español. Por tanto, se trata de un amplio campo en el que desarrollar la comunicación.

Para llevar a cabo este estudio se ha empleado la triangulación metodológica, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Por un lado, las herramientas cuantitativas que se han llevado a cabo han sido la encuesta y el análisis de contenido. Por otro lado, como técnica cualitativa se ha recurrido a la entrevista con expertos en comunicación interna y empresarial.

De la investigación se puede extraer que en las medianas empresas existe una falta de especialización y de planificación específicas en comunicación interna, a pesar de que las organizaciones afirman ser conscientes de su importancia. Estas carencias pueden deberse, en parte, a la escasez de recursos o la falta de formación.

## **Palabras clave**

Comunicación, medianas empresas, comunicación organizacional, comunicación interna, herramientas.

## **Internal communication in spanish medium-sized companies**

**Author:** Sara Rubio Díaz

**Tutor:** Patricia Duránte Stolle

### **Abstract**

The objective of this essay is to investigate the situation of internal communication in Spanish medium companies and learn the tools they use. It aims to know the development level of these companies' communication, as well as the causes that trigger its improvement –such as new technologies– or those which slow this communication down –as the absence of professionalization–.

In this moment in which journalism is experimenting countless changes, corporate communication present itself as a new job opportunity for journalists. As it is mentioned in Informe de la Profesión Periodística made in 2017 by the Asociación de la Prensa de Madrid, over 34% of people graduated in journalism performs a job related with communication. Furthermore, small and medium companies constitute more of the 99% of business network in Spain. Indeed it is a large field in which communication can be developed.

In order to conduct this study a triangulation method has been applied, combining qualitative and quantitative techniques. In one side, surveys and content analysis are the quantitative tools chosen. By the other side, in qualitative matters, interviews with experts in internal and corporate communication have been held.

The research determines that in medium companies there is a lack of specialization and specific planning in internal communication, although these enterprises express to be aware of its importance. This weakness could be caused partly by the shortage of resources or the absence of formation.

### **Key words**

Communication, medium-sized companies, corporate communication, internal communication, tools.

<b>ÍNDICE</b>	
<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN ..... 7</b>
1.1.	Justificación ..... 7
1.2.	Objetivos ..... 9
1.3.	Hipótesis..... 9
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN ..... 9</b>
2.1.	Comunicación interna. Contexto, concepto y evolución histórica ..... 9
2.2.	Objetivos de la comunicación interna ..... 12
2.3.	Funciones de la comunicación interna ..... 13
2.4.	Segmentación de públicos y adecuación de los mensajes de la comunicación interna ..... 14
2.5.	Profesionales en el desempeño de la comunicación interna..... 15
2.6.	Tipos de comunicación interna ..... 16
2.7.	Herramientas tradicionales para el desarrollo de la comunicación interna ..... 17
2.8.	Comunicación interna en el contexto digital y la cultura 2.0: canales y características. .... 19
2.9.	Investigaciones relacionadas..... 23
<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA..... 24</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS ..... 27</b>
4.1.	Profesionalización..... 27
4.2.	Herramientas..... 30
4.3.	Planificación, valoración y adaptación..... 35
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES ..... 36</b>
<b>6.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA..... 39</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS..... 42</b>

Rubio Díaz, Sara (2019): *La comunicación interna en las medianas empresas españolas*.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Justificación

La elección del tema se debe, en primer lugar, a una motivación personal. Me parece de interés cómo las empresas han adquirido consciencia de la importancia de mantener unas relaciones fluidas con los medios de comunicación. Los medios de comunicación son constructores de la realidad social y las empresas quieren pertenecer a esta realidad. Por tanto, las relaciones con los medios se hacen imprescindibles en la búsqueda de su desarrollo y su éxito como institución.

Es igualmente interesante conocer cómo estas empresas son capaces de trasladar estos principios y herramientas que utilizan para comunicarse con agentes externos (entre ellos los medios) para generar también lazos con los miembros internos. Esta comunicación con los propios integrantes de la organización no solo supone un beneficio directo en el desempeño de los trabajos de cada una de estas personas, sino que acaba por convertirse en otra herramienta indirecta de comunicación externa que repercute en la visión social de la empresa y, de nuevo, en su éxito. Por tanto, resulta interesante recalcar el papel que juega esta comunicación dentro de la empresa a pesar de que, en ocasiones, el hecho de que sus efectos se produzcan a largo plazo haga que se considere una herramienta menor. Como expone Marisa del Pozo (2000:27), “el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia” pero cuando las entidades se conciencian de que la implicación de los trabajadores puede suponer un cambio de actitud hacia el trabajo, “nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna”.

Además, considero que el tema tiene interés académico ya que, después de unas lecturas iniciales, son escasos los estudios realizados sobre la comunicación organizacional en estas medianas empresas y, aún más difíciles de encontrar, los estudios que se centran en la parte interna de la misma.

Aunque los académicos coinciden en señalar la vital importancia de la comunicación interna, así como la dificultad de separar esta de la externa, aún no se ha consolidado su estudio ni aplicación: “en la mayoría de las empresas, el diseño, desarrollo e implementación de un Plan de Comunicación Interna dentro de la estrategia empresarial sigue siendo algo teórico, un ejercicio de buenas intenciones” (Del Pozo, 2000:29).

Por otro lado, no se deben olvidar las transformaciones que está experimentando la profesión periodística en los últimos años. Al mismo tiempo que unas opciones laborales van desapareciendo, otras nuevas surgen. Entre ellas, la posibilidad de que los periodistas trabajen para gabinetes de comunicación en empresas u otras organizaciones es algo cada vez más habitual. Tal y como refleja el Informe Anual de la Profesión Periodística (2017) elaborado por la Asociación de la Prensa de Madrid, la mayoría de los profesionales del periodismo y la comunicación consideran a la comunicación corporativa como una parte más del periodismo.

Para Vázquez Burgos, el trabajo en un gabinete de prensa de una entidad debe ser visto por el periodista como una opción profesional más. Incluso afirma que “no existe diferencia entre el periodista que trabaja en un medio de comunicación y el que lo hace en un Gabinete de Prensa, pues ambos son informadores” (Vázquez, 2004:16). Las diferencias más significativas con respecto a las dos vertientes laborales se encuentran al tratar el origen de la información, es decir, la fuente. El periodista de medios obtendrá sus informaciones de fuentes diversas mientras que el que trabaja para las empresas difunde los datos proporcionados por una sola fuente, la cual es además conocida por los receptores. Por este motivo, se introduce el concepto de “periodista de fuente” para hablar de los periodistas que ejercen funciones de comunicación corporativa y para contraponerlos al periodista tradicional o “periodista de medios”.

Esta investigación pretende mostrar que aún quedan aspectos por desarrollar en este ámbito y que puede ser una buena salida profesional para los periodistas. Para los especialistas en comunicación, la figura del dircom se erige como una alternativa profesional. Este puesto debe ser ocupado por una persona capacitada para desarrollar las estrategias comunicativas empresariales y, según recoge Martín (2006), resulta imprescindible para las empresas.

Este ámbito está tomando presencia en la formación universitaria española. Algunos grados en Periodismo incluyen materias relacionadas con la comunicación organizacional. Por ejemplo, en la Universidad de Valladolid existe una asignatura cuatrimestral, en la Universidad de Navarra hay numerosas optativas que tratan la comunicación en diversos sectores, la Universidad Pompeu Fabra incluye la asignatura obligatoria “gabinetes de comunicación”, materia que también oferta la Universidad Complutense, aunque como optativa. Además de los grados universitarios, también se ofrece formación especializada a través de másteres. Por ejemplo, la Universidad Complutense de Madrid ofrece un máster en Comunicación de las Organizaciones. Incluso existen algunos más específicos como el Postgrado en Estrategia y Gestión de la Comunicación Interna ofertado por la Universidad de Barcelona.

Berceruelo (2014) refleja la vinculación entre ambos campos y pone de manifiesto la necesidad de aplicar criterios periodísticos en la elaboración de los mensajes corporativos. En definitiva, el mundo del periodismo se está adaptando a las nuevas necesidades comunicativas y a las posibilidades que le ofrece el mundo corporativo.



## **1.2. Objetivos**

La investigación tiene como fin conseguir dos objetivos principales:

1. Realizar una aproximación a la situación de la comunicación interna en las medianas empresas del país.
2. Determinar qué herramientas de comunicación interna son las más utilizadas por las medianas empresas españolas y cuáles están en desuso.

## **1.3. Hipótesis**

Las hipótesis que se quieren comprobar a través de la investigación son las siguientes:

1. Las medianas empresas de España dan poca importancia a la comunicación interna.
  1. 1 Estas organizaciones otorgan un papel preponderante a la comunicación externa frente a la interna.
  1. 2 Las medianas empresas españolas, en su comunicación interna, desarrollan principalmente herramientas de comunicación escrita tales como el tablón de anuncios o servicios de mensajería como el correo electrónico.
2. La comunicación interna ha experimentado un desarrollo en los últimos años en las medianas empresas gracias a las actuales herramientas y posibilidades que proporcionan las nuevas tecnologías.

# **2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN**

## **2.1. Comunicación interna. Contexto, concepto y evolución histórica**

Para acercarse al estudio de la comunicación interna conviene entenderla como parte de un concepto más amplio, la comunicación organizacional.

Fernando Martín (2006) define la comunicación organizacional como

La creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su imagen corporativa/institucional.

Para Jaume Almenara (2005), la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes, compuestos por símbolos verbales y no verbales, que se usan dentro de la organización.

Dentro de la disciplina de la comunicación organizacional existen dos vertientes diferenciadas: la comunicación interna y la comunicación externa.

Las estrategias de la comunicación corporativa que se enfocan hacia los propios miembros de la organización se engloban en la denominada comunicación interna. Para Horacio Andrade (2005:17), la comunicación interna comprende las actividades realizadas por la organización para “la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Por su parte, la comunicación organizacional externa comprende los “mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Andrade, 2005:17).

Es en este ámbito de la comunicación externa donde las empresas se relacionan de una manera más directa con los medios de comunicación y los periodistas, pero las habilidades de los profesionales de la comunicación resultarán útiles a las empresas también para sus mensajes internos. En definitiva, ambas son herramientas comunicativas dirigidas a un mismo fin. Berceruelo (2014) incluso considera que para evitar problemas en esta comunicación corporativa conviene aplicar a las informaciones que se generan los criterios del periodismo y elaborar noticias interesantes y bien contadas.

No puede dejarse a un lado el hecho de que la comunicación interna y la externa deben estar sincronizadas y alineadas para conseguir un objetivo común (Andrade, 2005). Martín (2006) apoya esta interrelación entre ambas vertientes de la comunicación organizacional y expone que la comunicación interna es el “soporte previo y básico de la comunicación externa” y que la comunicación externa supone una “extensión” de la interna.

Una herramienta para conseguir esa integración entre ambas estrategias es el plan de comunicación. Antonio Lacasa (2004:201) habla del “plan estratégico de comunicación integral”, al que define como un “procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación de una empresa”. El autor destaca la importancia de planificar las acciones que se van a realizar, conocer los objetivos y sus consecuencias para así poder “avanzar en el desarrollo de la comunicación”. Indica que el plan, además de marcar el camino que deben tomar las decisiones comunicativas de la empresa, debe incluir aspectos que permitan detectar y corregir posibles desviaciones.

Berceruelo (2014:31) define comunicación interna como una “herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y motivación”.

Es conveniente recordar que el concepto de comunicación organizacional no permanece estático sino que ha evolucionado al mismo tiempo que ha progresado la manera de gestionar las organizaciones. El concepto más clásico, en el que la comunicación de las organizaciones se limitaba a una transferencia unidireccional de informaciones y en la que los mensajes eran impuestos, se ha transformado en un concepto más contemporáneo a partir de mediados de la década de los 80, ligado al comienzo de la era de la información y las nuevas tecnologías (Aguilera, Jorge y Chiavenato en Moreno, Arbeláez, y Calderón (2014)).

Al tener en cuenta esta concepción contemporánea, podemos afirmar que la comunicación organizacional no debe ser vista como un fin en sí misma sino como una herramienta de gestión que sirva para vincular a la empresa con las personas. Martín (2006:48-49) afirma que si una empresa informa de su actividad en todos los aspectos conseguirá un aumento de su fiabilidad y credibilidad respecto a sus públicos objetivos. Además, si la comunicación que se realiza es “caliente y humana” en lugar de “fría y lineal” tendrá más capacidad para llegar a sus empleados. Por lo tanto, la comunicación organizacional se convierte en una herramienta que reporta beneficios a las entidades.

Respecto a la concepción de la comunicación interna, Benito Berceruelo (2014) también intuye un cambio en la puesta en práctica de la disciplina desde sus orígenes hasta la actualidad. Habla de una primera etapa en la que predominaba un “oscurantismo total y absoluto”: los directivos guardaban cautelosamente cualquier información sobre la empresa. Entendían que contar con información podría hacer que los empleados tuvieran más poder y esto repercutiría negativamente en la empresa. Esta etapa “autoritaria” va seguida de una comunicación interna predominantemente propagandística. Se trata de un modelo en el que la empresa se limitaba a difundir las bondades y excelencias de la compañía y los empleados debían creer en ello ciegamente. Estas dos etapas, en las que la comunicación era inevitablemente unidireccional, han dado paso a un nuevo modelo caracterizado por el diálogo entre todas las partes de la empresa, consiguiendo llegar a una comunicación bidireccional, en parte gracias a las nuevas tecnologías digitales.

Según Francisco Fernández Beltrán (2011), a pesar de la importancia que se otorga a la comunicación interna, esta sigue siendo uno de los campos de la comunicación corporativa que ha experimentado un menor desarrollo tanto en el ámbito práctico como en el ámbito teórico. Sin embargo, el autor vaticina que la comunicación interna experimentará un amplio desarrollo en los próximos años por la expansión de las tecnologías de la información y la comunicación.

## **2.2. Objetivos de la comunicación interna**

Una muestra de esta necesaria vinculación entre las dos vertientes de la comunicación corporativa es que el objetivo de la comunicación interna no es otro que favorecer el desarrollo de la empresa en su conjunto. Para Horacio Andrade (2005), el objetivo fundamental de la comunicación interna es “respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización”. Este autor expone que este objetivo general puede descomponerse en cuatro objetivos más específicos, que podrían complementarse con un quinto para conformar lo que él denomina “modelo de las cinco íes”. Estos objetivos serían los siguientes:

1. Identificación. Generar en los colaboradores un sentimiento de pertenencia con la organización a través de la difusión de la cultura corporativa o de otros símbolos que permitan a los empleados verse reflejados en la entidad.
2. Información. Favorecer que los miembros de la organización dispongan de información relevante y necesaria que les permita desempeñar correctamente su trabajo, además de motivar el sentimiento de pertenencia.
3. Integración. Propiciar la integración entre colaboradores y empresa de tal manera que se rompan barreras y se genere un clima de colaboración. Uno de los retos es conseguir que la empresa no se vea como diferentes sectores aislados sino como un sistema que trabaja en conjunto.
4. Imagen. Crear una concepción favorable de la entidad entre los públicos, que se base en realidades y no en apariencias. Lo que se dice y lo que se hace debe estar en consonancia porque, en caso contrario, provocará una pérdida de credibilidad. Esta coherencia debe producirse también entre lo que se proyecta al interior y lo que se hace dentro de la organización.
5. Investigación. Permite evaluar tanto la situación comunicativa inicial como el resultado final para valorar lo que se ha conseguido y así detectar errores y mejorar.

El desarrollo de la comunicación organizacional está estrechamente vinculado al crecimiento de la empresa. Rosa María Ayón (Ayón 2006:3; en Moreno Arbeláez y Calderón 2014:5) incluso afirma que una empresa correctamente estructurada y con capacidades suficientes puede caer en un estancamiento si no realiza una “buena, afectiva y asertiva comunicación entre sus componentes”.

Para Fernández Beltrán (2011:30), el objetivo principal de la comunicación interna es facilitar la gestión empresarial. Este fin global puede dividirse en tres objetivos específicos: actuar como transmisor de la cultura corporativa, herramienta para la dirección y la administración de la organización e instrumento de la comunicación externa.

## **2.3. Funciones de la comunicación interna**

De estos objetivos se extraen funciones concretas de la comunicación interna.

- Transmitir los objetivos, las políticas y la identidad de la empresa a todos los miembros de la organización.
- Facilitar la introducción de cambios en la empresa.
- Mantener la interacción entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización para actuar de manera conjunta en dirección a la consecución de objetivos comunes.
- Cubrir las necesidades informativas de los empleados, tanto de aspectos que afectan directamente a su trabajo como normas, tareas o procedimientos, como de las decisiones importantes de los responsables de la empresa.
- Ligado a esta, se evitarán las situaciones de incertidumbre en las que se generan rumores que afectan negativamente a la entidad. Según Marisa del Pozo (2004:263) en Losada (2004), “la mayoría de los rumores son inofensivas especulaciones que mueren por sí mismas y no tienen mayor trascendencia”. Sin embargo, cuando un rumor se convierte en amenaza a la imagen interna y externa de la empresa “es preciso hacerlos frente”.
- Facilitar la participación de los empleados en las tareas de la organización.
- Convertir a los trabajadores en “embajadores de marca” (Berceruelo, 2014:61). La comunicación interna permite desarrollar una cultura corporativa más fuerte. Esto tiene importancia ya que, además de las ventajas empresariales, logra que los trabajadores “se conviertan en embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral” (Losada, 2013, en Salazar, 2017). Para Antonio Esteban (2012), “los empleados pueden ser unos embajadores de marca muy potentes” y añade que “no hay mejor prescriptor –ni una campaña de marketing más barata- que [...] el empleado con orgullo de pertenencia”.

## **2.4. Segmentación de públicos y adecuación de los mensajes de la comunicación interna**

Todo tipo de comunicación, ya sea personal, periodística u organizacional, emite mensajes diferentes según el contexto al que tenga que adaptarse. La comunicación interna no es una excepción y los mensajes que se ofrecen a los miembros de la organización difieren según el público al que van dirigidos.

Aquí entra en juego la segmentación de públicos, que permite asociar a los destinatarios de las comunicaciones en función de unas características que estos comparten para que a cada grupo le lleguen los mensajes más adecuados. El concepto de *stakeholder* hace referencia, en el ámbito comunicativo, a aquellos públicos a los que se dirige un mensaje en concreto. Es decir, serían cada uno de los grupos que se ha obtenido en la segmentación de públicos y para los que se generará un mensaje específico.

Esta segmentación se realiza utilizando el mapa de públicos internos, herramienta que Justo Villafañe (1999) define como la relación de “todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla”.

Este procedimiento permite aumentar la eficacia de las acciones comunicativas, evitando que lleguen a los trabajadores mensajes que no les conciernen o que estén desinformados de aspectos que les resultan interesantes. Fernández Beltrán (2011:36) afirma que “la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige”.

Berceruelo (2014:81) indica que podemos dividir los mensajes que emite una empresa en dos grupos. En un primer lugar, aquellos que se refieren a una comunicación puramente operativa (procedimientos y órdenes de trabajo, etc.) y, en segundo lugar, la que sería estrictamente comunicación interna (con objetivo corporativo).

Se puede establecer otra división dependiendo de si se ha aplicado o no la segmentación de públicos. Pueden darse mensajes generales, que se emiten a toda la organización indiscriminadamente a través de los canales descendentes. Por otro lado estarían los mensajes segmentados, aquellos que se dirigen específicamente a un grupo minoritario concreto de la organización

Este autor también habla de la necesidad de informar de una manera selectiva, pues el exceso de información que no resulta de interés puede llevar al receptor a una saturación o incluso rechazo. Para evitar estas situaciones negativas conviene aplicar a la comunicación interna los criterios del periodismo y elaborar noticias interesantes y bien contadas (Berceruelo, 2014). Al fin y al cabo, una de las funciones del periodismo es comunicar, lo mismo que se pretende con estos mensajes organizacionales.

## **2.5. Profesionales en el desempeño de la comunicación interna**

Existe un desacuerdo respecto a quien debe asumir la responsabilidad de las funciones comunicativas de las empresas Beltrán (2011) expone que, en el caso de la comunicación interna, por la relativamente tardía comprensión de su importancia, todavía hay división de opiniones sobre qué departamento (departamento propio de comunicación, funciones asumidas o dirigidas desde recursos humanos o incluso los departamentos de dirección, etc.) debe asumir la responsabilidad y su lugar en el organigrama.

La mayoría de autores asumen que debe desempeñarse desde el mismo lugar que la comunicación externa para favorecer una concordancia de las voces. También los autores coinciden en que la comunicación interna ocupe “un lugar preferente” en el organigrama de la entidad, al considerarla una función estratégica para conseguir los objetivos que se ha propuesto la empresa. Beltrán recoge la necesidad de adaptación de esta función comunicativa a las circunstancias de cada empresa, lo que puede llevar a que el responsable de la misma sea un órgano directivo.

Martín (2006) apunta que en cualquier organización, sea del tipo que sea, es “imprescindible la figura de un profesional de la comunicación (dircom)”. Esta persona sería la encargada de definir la política comunicativa, establecer el plan de comunicación y asumir la responsabilidad final de la imagen de la organización ante sus públicos internos y externos. Este puesto de trabajo en un principio estaba desempeñado por empleados que no tenían nada que ver con el mundo de la comunicación. Sin embargo, con la consciencia de los directivos de la importancia de la comunicación, se produce una progresiva profesionalización a través de la figura del dircom. Para Martín, el dircom debe conocer a la perfección la cultura corporativa de la entidad y trabajar mano a mano con la alta dirección.

Como ya se ha mencionado, distintos autores consideran que las habilidades de los profesionales formados en periodismo serán de utilidad a la hora de elaborar informaciones de mayor calidad. Así lo reflejan los datos obtenidos por la Asociación de la Prensa de Madrid en su Informe sobre la Profesión Periodística del 2017. Según este estudio, la mayoría de periodistas y comunicadores consideran el ejercicio de la comunicación como una parte más del periodismo. Además, este hecho se ve reflejado en la realidad si se tiene en cuenta que, en ese año, el 34,4% de las personas con formación en periodismo se dedicaban a la comunicación.

## 2.6. Tipos de comunicación interna

La comunicación organizacional interna puede desarrollarse siguiendo diversos esquemas. En primer lugar hablaríamos de comunicación informal. Esta implica la transmisión de mensajes que se produce como resultado de la interacción humana espontánea. Estas personas están vinculadas por redes no establecidas. La empatía o la afinidad ocasionan que distintos miembros de la organización estén más unidos e intercambien informaciones. A pesar de que estos canales puedan parecer propicios a la transmisión de informaciones más superfluas o infundadas, no deben menospreciarse por la rapidez y la credibilidad con la que actúan (Berceruelo, 2014:89-90).

En segundo lugar está la comunicación formal. En contraposición a los canales informales, esta comunicación sigue vías establecidas por la empresa que responden a unos criterios jerárquicos y de organización. (Berceruelo, 2014:89). Esta comunicación formal puede producirse de diferentes formas:

- Comunicación vertical. Es la comunicación que se genera entre las diferentes posiciones de la jerarquía (Costa, 2000, en Salazar, 2017). Esta, a su vez, puede dividirse en:
  - Comunicación vertical descendente. Los niveles más altos de la organización transmiten un mensaje a los niveles inferiores. Jaume Almenara (2005) enuncia como problemas que puede generar este tipo de información una sobrecarga informativa, la falta de confianza del personal en sus superiores y la inoportunidad de la información.
  - Comunicación vertical ascendente. Siguiendo un sentido contrario, es la que permite a los empleados comunicarse con los niveles jerárquicos más elevados de la organización. Este tipo de canales permiten que se produzca el *feedback* que necesita una buena comunicación interna. Puede ser de mucha ayuda también en situaciones de crisis, (Berceruelo, 2014). Entre sus dificultades, Almenara (2005) habla de la dificultad de algunos miembros del personal de dirigirse a sus superiores, de la mayor facilidad para transmitir informaciones positivas que negativas y de las posibles filtraciones de información.
- Comunicación horizontal. Es la que se lleva a cabo entre los profesionales que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Las herramientas proporcionadas por la web 2.0 y las nuevas tecnologías han posibilitado que este tipo de canales sean mucho más ágiles (Berceruelo, 2014).

La transmisión horizontal de mensajes contribuye a la coordinación de tareas, al intercambio de información entre distintos departamentos y a la resolución de conflictos favoreciendo las relaciones humanas.

Sin embargo, también presenta algunos problemas, como la existencia de rivalidades y desconfianza entre el personal, que llevará a los empleados a no compartir información o la ausencia de motivación, en general, de los superiores para estimular este tipo de comunicación (Almenara, 2005).



- Comunicación en cascada. Método comunicativo en el que cada directivo transmite personalmente la información a los profesionales que dependen de él. Esto no significa que el directivo actúe solo, ya que contará con el equipo de comunicación para fijar los mensajes que se van a transmitir, generar los documentos, convocar a los empleados, etc. pero sí que implica una participación activa del mismo (Berceruelo, 2014).
- Comunicación diagonal. Aquella que se establece entre personas de diferentes niveles y áreas (Andrade, 2005). Normalmente se presenta para casos específicos, es decir, para coordinaciones puntuales sobre diversos temas.

Aunque cada uno de estos esquemas de comunicación siga sus propias pautas, tenga unas funciones determinadas y utilice unas herramientas diferentes es importante que no se planifiquen como modelos independientes sino complementarios. Dentro de su independencia, una vinculación entre los mismos conseguirá optimizar la comunicación interna.

## **2.7. Herramientas tradicionales para el desarrollo de la comunicación interna**

Existen multitud de herramientas que pueden utilizarse para gestionar la comunicación organizacional interna. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- Buzón de sugerencias. Se trata de un medio muy utilizado para favorecer la comunicación vertical ascendente. Permite la participación de todos los miembros de la empresa y aumenta su funcionalidad con la posibilidad de un buzón electrónico que complementa al físico. Para que el buzón de sugerencias sea eficaz es necesario que todas las opiniones sean revisadas y respondidas, así como publicitar aquellas decisiones que se hayan tomado a partir de una de estas sugerencias (Berceruelo, 2014:106-107).
- Tablón de anuncios. Soporte a través del cual se puede transmitir información a todas las jerarquías de la organización. Esta información puede ser de todo tipo, aunque siempre unidireccional: relativa a obligaciones legales, comunicaciones de la dirección al personal o informaciones que se intercambian entre el personal. Entre sus ventajas están su flexibilidad y su facilidad para transmitir los mensajes. Presenta algunos problemas como su excesiva simplicidad y la falta de atracción, además de la imposibilidad de transmitir mensajes confidenciales o personales. Para un correcto funcionamiento, los mensajes deben ser limitados para evitar saturación y facilitar la lectura (Fernández Beltrán, 2011:98).

El tablón de anuncios se convierte a su vez en un soporte en el que alojar cartelera y publicaciones puntuales, aunque estas herramientas pueden distribuirse siguiendo otros métodos (en mano, en los puestos de trabajo, por correo al domicilio personal, etc.). Una evolución del tablón de anuncios sería la cartelera electrónica proyectada en grandes monitores, es decir, la digitalización de todas las publicaciones que podría albergar el tablón de anuncios.

- Boletín, revista interna, *house organ* o *newsletter*. Esta herramienta permite transmitir a los empleados los aspectos que han tenido más importancia para la vida de la entidad en un periodo de tiempo. Fernández Beltrán (2011:90) lo define como “publicación gratuita de periodicidad diversa que quiere servir de lazo entre los miembros del personal y crear el sentimiento de pertenecer a una empresa”. Es interesante que permitan la colaboración de los trabajadores. En la redacción de estas revistas debe predominar un tono periodístico, es decir, que la información sea profesional y tenga credibilidad. Como inconvenientes podrían destacarse los costes que supone (edición, redacción, maquetación, impresión, etc.) y el desfase temporal entre el momento de su creación y el de publicación. Algunas empresas, en un intento de incrementar el impacto de sus *newsletter*, han optado por enviarlas a los domicilios de los empleados, tratando de involucrar así no solamente al trabajador sino a toda su familia y círculo más cercano. (Berceruelo, 2014:108-109). Estas revistas internas se han actualizado gracias a Internet, lo que resuelve algunos de esos inconvenientes ya que se abaratan los costes y es más sencillo su almacenamiento, difusión y actualización.
- Manual de bienvenida o plan de acogida. Publicación en la que los recién llegados a la empresa obtienen un primer acercamiento a la misma. Propicia una acogida de nuevos trabajadores de una manera planificada y organizada, lo que repercute en una adaptación más rápida al puesto de trabajo y en un mayor beneficio para la empresa. Este manual de bienvenida debe ser una parte dentro del “plan de bienvenida”, que debe incorporar otras actividades y acciones comunicativas para favorecer esta integración (Berceruelo, 2014:111-112). El momento en el que un trabajador llega a una nueva empresa adquiere con más facilidad las características del entorno, por esto aprovechar este momento puede propiciar una mejor aceptación de la cultura de la empresa (Fernández Beltrán, 2011:100).
- Manual de cultura corporativa. Documento en el que se sistematizan las pautas de actuación que deben seguir los empleados de acuerdo a la visión, misión y valores de la organización. Este conocimiento, identificación y participación de los trabajadores en la visión, misión y valores se conoce como “cultura corporativa”. Además, el hecho de que el empleado participe de esta cultura corporativa también beneficia a la empresa de cara a sus públicos externos, pues transmitirá esta imagen al exterior (Berceruelo, 2014:113).

- Reuniones informativas. Puede tratarse de reuniones generales o de otras más específicas con grupos de menor tamaño. En cuanto a sus ventajas, presentan gran credibilidad y eficacia según la visión de los empleados. Además ofrecen una comunicación directa entre emisor y receptor de la información, posibilitando la interacción entre ambos. Es importante que estas reuniones no sean improvisadas sino que estén planificadas y que vayan acompañadas de un apoyo escrito, además de ser cuidadosos con la convocatoria de las mismas (Berceruelo, 2014:106).
- Cartas de la dirección. A pesar de ser un canal con cierta formalidad, resulta rápido y económico y cuenta con un alto índice de lectura. Para aumentar su efectividad, las cartas deben ser breves, sencillas y que se centren en un mensaje importante. Si esta carta se realizara en formato audiovisual hablaríamos de videocomunicado (Berceruelo, 2014:107).

Con el desarrollo de la web y de la telefonía móvil, las herramientas tradicionales se actualizan e incluso surgen otras nuevas, como se verá en el siguiente apartado.

## **2.8. Comunicación interna en el contexto digital y la cultura 2.0: canales y características.**

Las herramientas tradicionales, basadas en las relaciones personales directas, dan lugar a unos nuevos formatos, estrategias y posibles instrumentos para la comunicación interna. En algunos casos, estas herramientas tradicionales son capaces de evolucionar y adaptarse al nuevo contexto tecnológico pero también surgen otras nuevas. Por tanto, podríamos considerar como tradicionales herramientas como los manuales de acogida o del empleado, las reuniones, las publicaciones fijas y periódicas, el buzón de sugerencias, el tablón de anuncios, las reuniones o las cartas a la dirección. Algunas de las que podrían entenderse como nuevas herramientas para la comunicación interna son las siguientes:

- Correo electrónico. Supone una herramienta que permite la rápida comunicación en tiempo real y que permite compartir documentos electrónicos de todo tipo, incluidos elementos audiovisuales (Castillo, 2004 en Losada 2004). Según explica este autor uno de sus principales problemas es la sobrecarga de mensajes, causada especialmente por los correos no deseados. Almenara (2005) considera al correo electrónico “el antecesor de las herramientas que han surgido posteriormente” con el desarrollo de internet.

- Foros. Herramienta adecuada para la comunicación horizontal y vertical ascendente, aunque solo serían canales válidos si cuentan con el respaldo de la alta dirección o alguien con autoridad suficiente. Fomentan una comunicación espontánea aunque la empresa no puede controlar los contenidos que se publiquen en ellos (Berceruelo, 2014:111). Su funcionamiento es simple y consiste en que los empleados añadan sus aportaciones al respecto de un tema que se propone (Almenara, 2005).
- Blogs. Muchas empresas tienen su propio blog corporativo para dar a conocer sus productos y servicios y entablar conversaciones con sus públicos externos. En cuanto a los blogs como herramientas de comunicación interna, “permiten a la organización mantener informados a sus empleados y tener un *feedback* en tiempo real” (Berceruelo, 2014). Los blogs además ofrecen posibilidades para moderar la publicación de contenidos, permitiendo personalizarlos para cada usuario.
- Página web corporativa. El portal web forma parte, al mismo tiempo, de la estrategia de comunicación interna y externa. En su parte interna, esta página web permite a los empleados consultar elementos de la comunicación interna a través de unas claves personalizadas mientras que en la parte externa está abierta a todo el público interesado. En esta página web dedicada a los públicos externos tiene importancia la sala de prensa online, un espacio “donde tengan cabida todas las acciones realizadas por la dirección de comunicación” (Martín, 2006). Estas acciones también repercuten en la imagen que los públicos internos tienen sobre su propia organización.
- Intranet. Esta herramienta ha ido abriéndose paso para convertirse en el canal por excelencia de la comunicación interna. Las nuevas tecnologías han hecho que este tipo de herramientas 2.0 se coloquen al lado de los canales de comunicación directa en importancia, aunque estos últimos se mantienen como los preferidos para los empleados (Berceruelo, 2014:110). La intranet puede entenderse como “una pequeña internet”. La organización puede decidir conectar su intranet a Internet o mantener su intranet en el ámbito local y no conectarla nunca a la World Wide Web (Ambegaonkar 1997, en Losada, 2004).

Por su parte, Fernández Beltrán (2011:117) define intranet como “un entorno de red que permite la conexión entre sí de máquinas de una misma organización y en la que se pueden ejecutar las mismas herramientas que se dan en internet”. Una de las mayores ventajas de la intranet es que puede incluir a todas las otras herramientas y favorecer la comunicación en todas las direcciones, a lo que hay que sumar su rapidez y su bajo coste. El principal inconveniente estaría en que hay empleados que no disponen de soportes para acceder a la intranet, aunque cada vez son menores estos casos por la incidencia de las nuevas tecnologías en la sociedad. (Berceruelo, 2014:110).

- Telefonía y mensajería instantánea. La mensajería instantánea es una de las posibilidades de comunicación electrónica que ofrecen las nuevas tecnologías, que suma a las ventajas del correo electrónico a la agilidad y confluencia en el tiempo que ofrecen los *chats*. Los sistemas de mensajería instantánea presentan otras funciones además del intercambio de mensajes en tiempo real. Por ejemplo, permiten la creación de grupos de conversación (públicos o privados) o la realización de videoconferencias (Beltrán, 2011).

Estos canales propiciados por las nuevas tecnologías han hecho que disminuya el impacto de otros relacionados con las funciones de la telefonía móvil previas a la llegada de internet, como los mensajes de texto. Beltrán (2011) señala como inconvenientes de estos mensajes sus limitaciones de tamaño en cuanto a caracteres y el coste de su envío. Estos inconvenientes se superan con nuevas aplicaciones, como Telegram, WhatsApp o Skype, instrumentos de mensajería instantánea que permiten compartir rápidamente archivos de todo tipo. La principal ventaja de estas herramientas de uso popular es precisamente que los empleados conocen sus características y funcionamiento, así como su gratuidad y funciones como la posibilidad de crear grupos y el envío de todo tipo de documentos y archivos multimedia, solventando así las desventajas de herramientas más primarias.

- Aplicaciones corporativas. Estas pueden ser tanto para dispositivos móviles como ordenadores, tabletas, etc. Sobre las aplicaciones móviles, Puebla Martínez y Farfán (2018) exponen que se trata de un novedoso canal para la comunicación interna gracias al cual se facilita el flujo de información, la participación de los empleados en la cultura corporativa y la mayor transversalidad en los intercambios de información.
- Perfiles en redes sociales. Las redes sociales son “páginas en internet que aúnan las facilidades comunicativas de la web 2.0” y que posibilitan “agrupar contactos personales” que pueden compartirse entre usuarios, permitiendo así que puedan incrementarse las redes personales (Beltrán, 2011). Aunque cada red social tiene sus propias características, todas se basan en un perfil de usuario y una lista de contactos. Además, las organizaciones no necesitan adaptarse a las redes ya existentes sino que pueden crear las suyas propias a través de determinadas plataformas. Gracias a esto, pueden crearse redes internas que se adecuen a las necesidades de cada empresa. Esto supone grandes ventajas como la mayor privacidad y el mayor sentido de pertenencia, aunque obliga a la empresa a una mayor proactividad en el sentido de involucrar a sus trabajadores en el uso de la misma. Ya en 2011 Beltrán apuntaba que el uso de las redes sociales como herramientas para la comunicación interna había experimentado un importante auge, aunque no se había desarrollado aún plenamente, y vaticinaba que estas herramientas tendrían en el futuro una implantación “imparable”.

Todas estas herramientas tienen en común la capacidad de influir en la percepción que los públicos internos tienen de la organización. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han traído consigo, además de nuevas herramientas, un cambio en la cultura de la información. Sin embargo, la existencia de estas herramientas no implica que este cambio en el modelo informativo se produzca automáticamente; es necesario cambiar los hábitos para adaptarse a este nuevo contexto. El principal cambio de la cultura 2.0 reside en pasar de un modelo comunicacional a otro conversacional, es decir, de la transmisión unidireccional de información al diálogo multidireccional (Berceruelo, 2014:119).

Según explica este autor, la comunicación interna 2.0 se caracteriza por los siguientes elementos:

1. Facilitar el acceso a la información de todos los empleados.
2. Fomentar la participación de todos los miembros de la organización en la generación y difusión de los contenidos.
3. Propiciar un “diálogo descentralizado”, fomentando la interacción entre los empleados de todos los niveles de la organización y evitando la unidireccionalidad.
4. Responder al *feedback* que los empleados dan a la organización a través de una escucha real y ofreciendo una respuesta constructiva.
5. Potenciar la inteligencia colectiva de la entidad.

Berceruelo (2014) apunta que el uso de medios 2.0 como las redes sociales está muy extendido para relacionarse con los públicos externos, mientras que pasan inadvertidas como herramientas de comunicación interna. Sin embargo, cada empresa debe tener en cuenta sus necesidades para ver qué herramientas les serán más útiles. No se trata de generar herramientas que no se adapten al modelo de la organización solo porque las posibiliten las nuevas tecnologías.

Fernández Beltrán (2011) habla del concepto de nueva comunicación interna originado por la irrupción de tecnologías modernas. Considera que estas tecnologías han ocasionado cambios en la organización y la comunicación de las empresas. El autor entiende que se puede hablar de una nueva etapa en el desarrollo de la comunicación no tanto por una ruptura con los procesos anteriores sino porque se trata del inicio de una tendencia muy importante que afectará al conjunto de las empresas, por lo que se podría empezar a hablar también de “organizaciones 2.0” o “nuevas organizaciones”.

Las organizaciones buscan adaptarse a estos cambios. Son numerosas las plataformas que ofrecen herramientas que las empresas pueden utilizar para su comunicación interna. Algunas de ellas son las siguientes.

- Mailchimp. Es un servicio proveedor de marketing a través de correo electrónico.
- Rocket.chat. Es una plataforma de comunicación que permite a las compañías integrar su propio proyecto de forma privada. Se crea un servicio de chat privado que la organización puede personalizar para hacerlo suyo.

- Cisco jabber. Plataforma engloba que servicios de mensajería instantánea, comunicación por voz o por vídeo y conferencias web. Permite a sus usuarios utilizar servicios disponibles en la nube o bien aplicaciones que la propia empresa haya facilitado. Permite también la edición de documentos. Todas estas funciones están disponibles tanto dentro como fuera de las oficinas o instalaciones de la compañía.
- Slack. Es una herramienta de comunicación que surge como una plataforma privada pero que posteriormente salió al mercado. Ofrece un servicio de chat empresarial y que permite la creación de grupos privados.
- Ning. Plataforma integral para la generación de comunidades online. Permite la creación de herramientas comunicativas propias, desde redes sociales hasta webs corporativas o blogs. Permite la personalización.

Además de estas plataformas destinadas al ámbito empresarial, existen otras herramientas que facilitan la comunicación aunque se crearan para todos los públicos.

## **2.9. Investigaciones relacionadas**

En la investigación de este marco teórico se ha detectado la falta de estudios concretos referentes a la comunicación interna, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. Por una parte, existen trabajos sobre comunicación interna en grandes empresas o en general. Por ejemplo, Jaume Almenara Aloy en su libro *Comunicación Interna en la empresa* (2013) trata los diferentes tipos de comunicación interna que existen, así como las herramientas que se emplean con más frecuencia. Manuela Catalá (2001) en *Comunicación interna. Atención al mensaje y a la participación en la empresa* trata la comunicación interna como disciplina dentro de la comunicación organizacional. Determina que esta tiene un papel decisivo en la empresa y que debe tratarse como un activo y un recurso a gestionar más que un soporte. Expone, además, que se debe entender la comunicación interna como un indicador de la nueva cultura empresarial que involucra a todos los trabajadores en la gestión de la entidad.

Por otro lado, es posible encontrar investigaciones sobre comunicación organizacional (sin distinguir entre el ámbito externo e interno) en pequeñas y medianas empresas (sin diferenciar tampoco entre estas). Por ejemplo, la investigación de Pedro Pablo Marín Dueñas (2015) trata las diferencias a las que se enfrentan las empresas de menor tamaño cuando tienen que desarrollar su comunicación empresarial e investiga la percepción que estas entidades tienen sobre la comunicación. Concluye que las PYMES entienden el concepto de comunicación empresarial, que la tratan como algo continuo, que no se limitan a la publicidad y que la consideran como una inversión.

En el artículo *Uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las pymes y su relación con la competitividad* (Patiño, 2012) se trata el nivel de implantación de estas tecnologías en las pequeñas y medianas empresas. Como resultados, expone que los países más desarrollados son los que han implementado en mayor medida las TIC y que no hay un uso homogéneo de estas a nivel mundial. Aunque los empresarios afirman que las tecnologías de la información y la comunicación son importantes, las inversiones no son suficientes. Menciona también la necesidad de que las políticas públicas apoyen la promoción de estas herramientas para así favorecer el aumento de la productividad y competitividad de las pymes. Relacionado con este artículo, llama la atención la predominancia de publicaciones realizadas por investigadores latinoamericanos o publicadas en revistas o por universidades de esa región. Esto denota un mayor interés de los investigadores hispanoamericanos que de los españoles.

Un ejemplo de estudio concreto sobre el tema a estudiar es el artículo de Moreno, Arbeáez y Calderón (2014) *Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PYMES*. En él los autores introducen estrategias de comunicación interna en una organización, tras lo cual llegan a la conclusión de que se habían mejorado los procesos comunicativos internos y que aumentó tanto el sentido de pertenencia de los empleados como la cercanía que percibían estos respecto a la dirección.

Por tanto, puede concluirse que se han desarrollado escasos estudios concretos sobre el estado de la comunicación interna en las medianas empresas, lo que ha dificultado la búsqueda de información exacta. Se trata de un ámbito sobre el que todavía falta investigación. Un estudio más amplio de este campo podría conllevar que más entidades se implicaran en la puesta en marcha del mismo.

### **3. METODOLOGÍA**

Para la realización del trabajo se ha empleado la metodología que se expone a continuación.

En primer lugar se ha realizado una revisión bibliográfica exhaustiva para acercarse a la cuestión. En segundo lugar, se desarrolla un trabajo de campo a través de la triangulación metodológica, un método que consiste en emplear al menos dos técnicas de investigación (cuantitativa y cualitativa) o dos metodologías diferentes para así conocer y analizar un mismo objeto de la realidad social. De esta forma, se refuerza la validez, la veracidad y la confianza de los resultados que se han obtenidos (Berganza Conde y García Galera, 2005:34).

Este trabajo de campo consta de tres partes: una encuesta realizada a medianas empresas, un breve análisis de su comunicación externa y entrevistas en profundidad con expertos en la materia.



El objetivo es realizar una aproximación a la comunicación interna en las medianas empresas españolas. Las pequeñas y medianas empresas constituyen, según datos del Instituto Nacional de Estadística, el 99% del tejido empresarial español. Se entiende por medianas empresas aquellas que cuentan con entre 50 y 250 empleados y una facturación anual inferior a 50 millones de euros. Por su parte, pequeña empresa es aquella con menos de 50 trabajadores y cuya facturación anual no supera los 10 millones de euros. Por último, las microempresas son las que tienen entre 1 y 10 empleados y una facturación inferior a los dos millones de euros. Microempresas, pequeñas y medianas empresas se agruparían bajo el concepto de pyme<sup>1</sup>.

Se decidió elegir medianas empresas y no pequeñas o pymes en general porque en aquellas de menor tamaño sería más complicado encontrar herramientas y el análisis tendría pocos resultados. Las medianas empresas resultan interesantes porque, en principio, tienen más recursos y están más predispuestas a aplicar estas herramientas que las más pequeñas. Estudiar las actuaciones de las medianas empresas y no de las grandes o multinacionales supone un punto de vista diferente.

La primera parte del trabajo empírico es la encuesta. La encuesta es una de las técnicas que caracterizan las investigaciones cuantitativas, muy comunes en las Ciencias Sociales, ya que se trata de un procedimiento estandarizado de interrogación que permite captar tanto situaciones y hechos como opiniones (Vinesa, 2005; García Fernando, 1987). Para la elaboración de la encuesta y posterior análisis de la comunicación externa se ha establecido una muestra de cincuenta empresas. Ante la dificultad de establecer criterios que proporcionaran una muestra representativa, se emplea como criterio de selección el de conveniencia. Para ello se ha tomado como referencia un estudio del 2018 realizado por la Asociación Círculo de Empresarios. En este, la asociación elige las cincuenta medianas empresas españolas más exitosas de diferentes sectores. Por tanto, en esta muestra se reúnen entidades que se prevé que tendrán capacidad e interés por realizar una comunicación interna planificada y medida que pueda estudiarse.

La metodología utilizada para seleccionar las empresas se explica más detalladamente en el documento del estudio de Círculo de empresarios, disponible de manera gratuita en su página web<sup>2</sup>.

Se envió una encuesta online a la totalidad de las empresas seleccionadas, que está disponible en <https://docs.google.com/forms/d/12Bxg9CwkacFP-wEvv9bZolFIVv6EwklN84uwpUrkczg/edit> y en el anexo número 1. La encuesta es de elaboración propia. Se decidió hacer una encuesta online y escrita para facilitar la participación de las empresas. En esta se obtenía información sobre los datos de la empresa, los profesionales responsables de la comunicación interna y externa, las herramientas aplicadas para ello, la existencia o no de un plan de comunicación y la posible incidencia de las nuevas tecnologías en estas herramientas, así como posibles peculiaridades de la empresa.

---

<sup>1</sup> Clasificación de empresas. *El País* (2016). Disponible en:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/08/02/pyme/1470120203\\_791862.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/08/02/pyme/1470120203_791862.html)

<sup>2</sup> Estudio Círculo de Empresarios disponible en: <https://circulodeempresarios.org/publicaciones/top-50-la-empresa-mediana-espanola-2018/>

De la muestra inicial, se consiguió la respuesta de diecinueve de las empresas. Para buscar su participación se contactó con estas a través de todos los métodos disponibles: correos electrónicos, formularios webs, redes sociales y llamadas telefónicas. Gran parte de las organizaciones no respondían por ninguno de estos métodos y otras afirmaban no poder participar en ningún estudio por “política de empresa”.

Aunque en un principio se preveía que estas empresas desarrollarían una comunicación interna importante, esta falta de predisposición general a participar en una investigación puede indicar su falta de interés en la misma o que no le destinan los recursos necesarios, es decir, se mantiene el oscurantismo del que se habló anteriormente.

La segunda parte del trabajo de campo trata de completar los resultados de la encuesta a través de una observación propia de los canales de comunicación externa de los que disponen las cincuenta empresas de la muestra original. Para ello se ha realizado un análisis de contenido. Esta es una técnica que consiste en el empleo de códigos para describir de manera objetiva las comunicaciones, a través del contenido de sus mensajes en su contexto (Bardin, ed. 1996).

Para esta observación se ha creado una ficha de análisis. Las fichas para el análisis de contenido cuantitativo se basan en la descripción objetiva, sistemática y organizada, con variables de estudio creadas según las necesidades de la investigación (Abela, 2002). En la ficha de análisis se recogen distintos elementos: existencia, carácter y actualización de la página web corporativa y de perfiles en las redes sociales Twitter y Facebook, además de comprobar si la entidad tiene perfiles en otras redes sociales y si dispone de otros métodos que permitan a sus públicos externos contactar con ellos, como correo electrónico, formulario de contacto, número de teléfono o espacios específicos para periodistas y medios. Esta ficha de análisis está disponible en el anexo número 2.

La tercera y última parte de la investigación permite completar la revisión bibliográfica y el trabajo de campo. Se trata de entrevistas a personas del mundo de la comunicación que puedan aportar su visión sobre el tema. Las entrevistas son un método clave en la investigación cualitativa por la visión concreta y parcial de la realidad social que pueden aportar (Olaz, 2008). Además, los protagonistas de las entrevistas no se seleccionan de manera aleatoria sino que son representativos de un colectivo determinado y cuyas respuestas pueden ser generalizables (Miguel, 2005). El objetivo era realizar entrevistas en profundidad pero solo CECALÉ estuvo dispuesta, mientras que el resto de personas contactadas prefirieron responder a través de un cuestionario electrónico.

La primera de las entrevistas se realizó a CECALÉ, la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León. Esta organización nació en 1982 y se forma por la unión de las asociaciones territoriales intersectoriales de Castilla y León. En la entrevista intervinieron el Secretario General, David Esteban y la Directora de Comunicación, Natalia Martín.

La segunda de las entrevistas se realizó a Juan Pedro Molina Cañabate, Doctor en Ciencias de la Información y profesor del Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III de Madrid y que antes de profesor fue periodista y consultor de comunicación. Cuenta además con un blog dedicado a la comunicación corporativa. Por último, se contó con la visión de Concha Gómez San Bernardo, directora del área de Comunicación Interna de Estudio de Comunicación, una consultora sobre comunicación empresarial.

De esta manera, se realiza un acercamiento a la comunicación interna desde tres visiones: las empresas, las consultorías y la Universidad, lo que permite una visión más amplia, que combina la realidad profesional y el estudio académico.

## **4. RESULTADOS**

En primer lugar, recordar que las medianas empresas son aquellas que cuentan con entre 50 y 249 empleados. En el caso de las empresas que se han incluido en el estudio y respondieron a la encuesta, la media se encuentra en 125 empleados. Los resultados se han organizado en tres epígrafes: profesionalización, herramientas y planificación, valoración y adaptación. En cada uno de ellos, los datos obtenidos en la encuesta se combinan con la información resultante del análisis propio y con las declaraciones de los encuestados cuando tienen relevancia para completar o contextualizar los resultados de la encuesta.

### **4.1. Profesionalización**

Respecto a la cuestión sobre si las labores de comunicación interna y externa son desempeñadas por la misma persona, en la mayoría de los casos la respuesta es afirmativa. Concretamente, en 11 ocasiones este trabajo es realizado por la misma persona mientras que en 8 casos son personas o grupos diferentes.

Sobre el lugar de la comunicación interna en el organigrama, seis empresas explicaron que no contaban con personal específico. De las restantes, 5 afirmaron que había un departamento de comunicación y 4 que se encargaba un departamento diferente (gráfico 1).

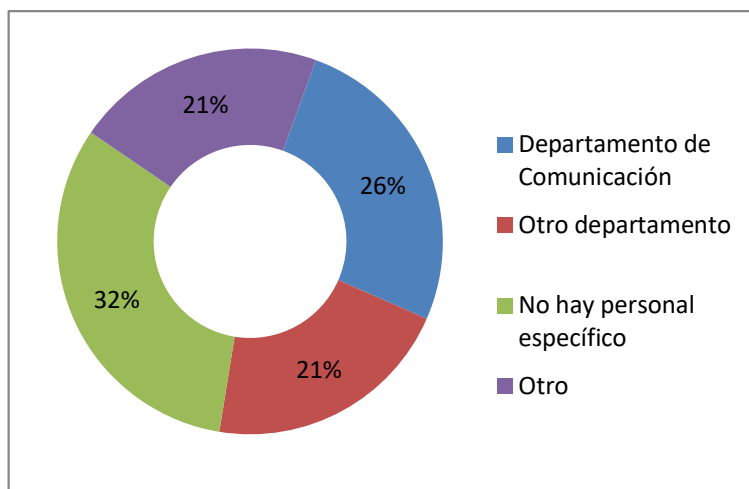


Gráfico 1. Departamentos de comunicación interna. Fuente: elaboración propia

Sobre la formación de estas personas, en seis de las empresas tienen formación en periodismo y en otras tantas en comunicación empresarial. En cuatro de ellas tienen conocimientos de recursos humanos y en otras cuatro una formación diferente (gráfico 2).

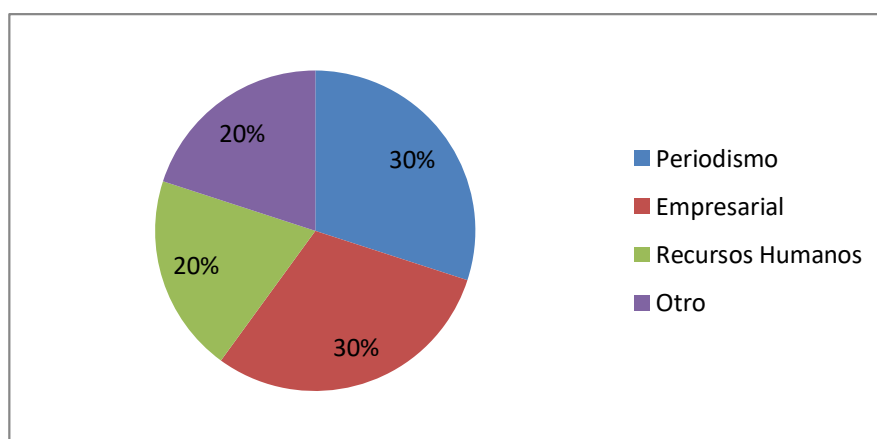


Gráfico 2. Profesionales comunicación interna. Fuente: elaboración propia

Si evaluamos los datos de la comunicación externa para los mismos aspectos, esta es desempeñada en 8 de las empresas por el departamento de comunicación y en seis de ellas por otro departamento, mientras que en dos no cuentan con personal específico (gráfico 3). Su formación es similar a la de los encargados de la comunicación interna.

En primer lugar se encuentran los formados en periodismo o comunicación, con siete empresas. En cinco casos estas personas tienen formación en materia empresarial y en uno en recursos humanos. En siete casos, la persona o grupo que se encarga de la comunicación externa tiene una formación diferente (gráfico 4).

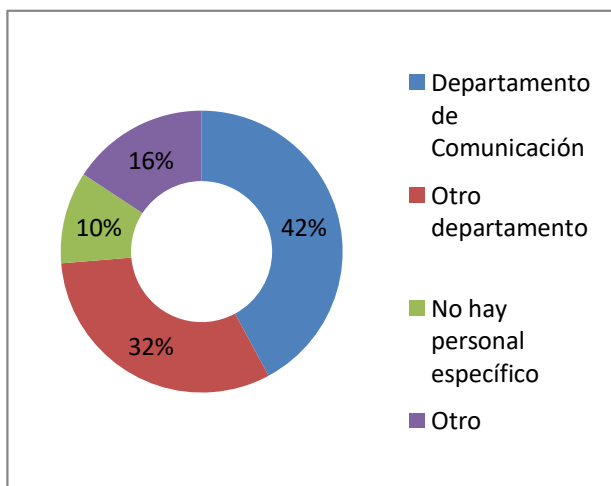


Gráfico 3. Departamentos comunicación externa.

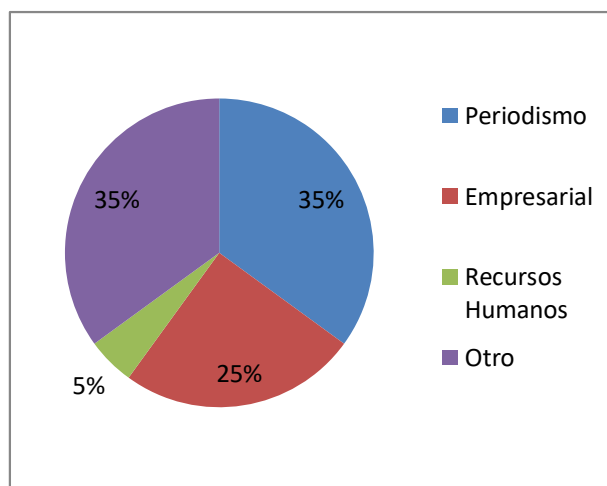


Gráfico 4. Profesionales comunicación externa. Fuente: elaboración propia

Desde CECALÉ afirman que cada vez más empresas cuentan con personal o departamentos específicos para las tareas de comunicación pero no son mayoría. Consideran que la comunicación interna no está completamente desarrollada en las medianas empresas y que de cara al futuro es necesario fomentar la figura del dircom y una mayor profesionalización.

Juan Pedro Molina Cañabate, desde el punto de vista del docente, habla de que la importancia de incluir asignaturas de comunicación organizacional en los planes de estudios de periodismo es máxima. Entiende que cualquier empresa es una entidad comunicadora y que, por ese motivo, estas asignaturas preparan a los futuros periodistas para la vida laboral. Apunta además que los estudiantes son conscientes de esta realidad una vez que terminan su formación y entienden, por una parte, que trabajar en medios será complicado y, por otra, que las empresas se presentan como una salida real.

## 4.2. Herramientas

En cuanto a las herramientas que utilizan para la comunicación interna, se pueden destacar como las más utilizadas el correo electrónico (presente en la totalidad de las empresas encuestadas), las reuniones entre la dirección y los empleados (habituales en un 84% de las empresas), la telefonía (68% de los casos) y la mensajería instantánea (presentes en el 63%). También tienen importancia el manual del empleado, el tablón de anuncios y las publicaciones con temporalidad fija como las newsletter, ya que son prácticas habituales en más de la mitad de las empresas (el 58%, 53% y 53% respectivamente). Por tanto, las herramientas de comunicación interna que se utilizan en menor frecuencia son el buzón de sugerencias (47%), el plan de acogida, intranet, redes sociales (todos ellos con el 42%) y en último lugar las publicaciones puntuales como folletos o cartelería informativa (37%). Ninguna de las empresas encuestadas afirma utilizar un medio distinto a los propuestos para desarrollar la comunicación interna (gráfico 5).

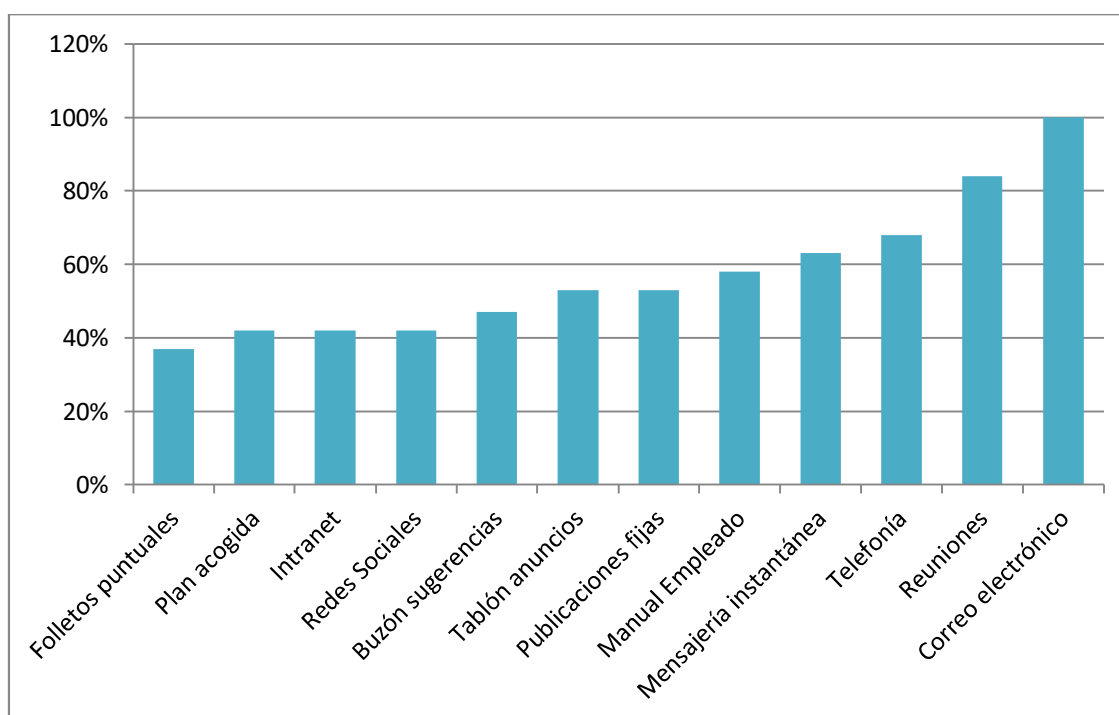


Gráfico 5. Herramientas comunicación interna. Fuente: elaboración propia.

Con estos datos coincide la visión de CECAL, quienes consideran que, desde su experiencia, las herramientas más utilizadas para la comunicación interna son el tablón de anuncios, las reuniones y el correo electrónico.

Concha Gómez, de Estudio de Comunicación, aporta algunas puntualizaciones sobre el uso de estas herramientas. En cuanto al buzón de sugerencias, considera que se encuentra en desuso tal y como se planteó en su origen y que se prefiere una escucha directa. Sobre las revistas internas explica que siguen teniendo interés pero que la tendencia se encamina a incorporar noticias en la intranet de forma segmentada. Para Gómez, las *newsletters* son una manera de llamar a las personas a consumir los contenidos de la intranet.

Sobre el plan de acogida, puntualiza que, aunque es fundamental en todas las compañías, no siempre está bien cuidado. Respecto a las reuniones informativas, afirma que los empleados siguen teniendo como canal de comunicación preferible el jefe (mejor cuanto más inmediato). Por esta razón, considera las reuniones cara a cara como una herramienta insustituible. Si nos referimos a las reuniones con la totalidad de la plantilla, afirma que es algo más puntual y donde la cercanía de la alta dirección es menor.

Gómez entiende las cartas a la dirección como una herramienta incómoda para los trabajadores y dice que se han ido sustituyendo por los blogs. En cuanto a la intranet, explica que aunque siguen existiendo como canal, su enfoque se ha transformado hacia un concepto más similar al de red social, capaz de ofrecer contenidos segmentados y personalizados. Además, es muy importante en estas nuevas versiones la “movilidad”, es decir, se diseñan pensando en dispositivos móviles más que en ordenadores y se busca incorporarlas a aplicaciones.

Sobre el correo electrónico, Gómez lo entiende como un canal ineficiente y cuyas funcionalidades se podrían gestionar de una manera más adecuada a través de mensajería instantánea o redes sociales. En cuanto a la página web corporativa, expresa que se trata de una herramienta fundamental en todas las empresas y que es vital mantener su actualización constante por su importancia para generar imagen de marca. Por último, sobre las aplicaciones móviles, Gómez afirma que están en auge aunque advierte que suponen una importante inversión económica. Añade que, para que estas aplicaciones corporativas tengan éxito, deben integrar servicios de valor para los empleados y ajustarse a sus necesidades. Es decir, más que un canal de información, se conformarían como un gestor de contenidos que permita a los empleados hacer gestiones (consultar nóminas, turnos, vacaciones, etc.)

En el caso de las herramientas para la comunicación externa, la más empleada según los datos recogidos por la encuesta es la página web corporativa, de la que disponían la totalidad de las empresas. Seguidamente, las redes sociales para la comunicación con los públicos externos, que son utilizadas por el 74% de las empresas, y la publicidad (presente en el 68% de ellas). Otras herramientas como las notas o dossiers de prensa (37%), los blogs (32%) o las convocatorias de prensa y aplicaciones móviles (ambas 11%) tienen menor importancia. Ninguna de las empresas afirma contar con sala de prensa online (gráfico 6)

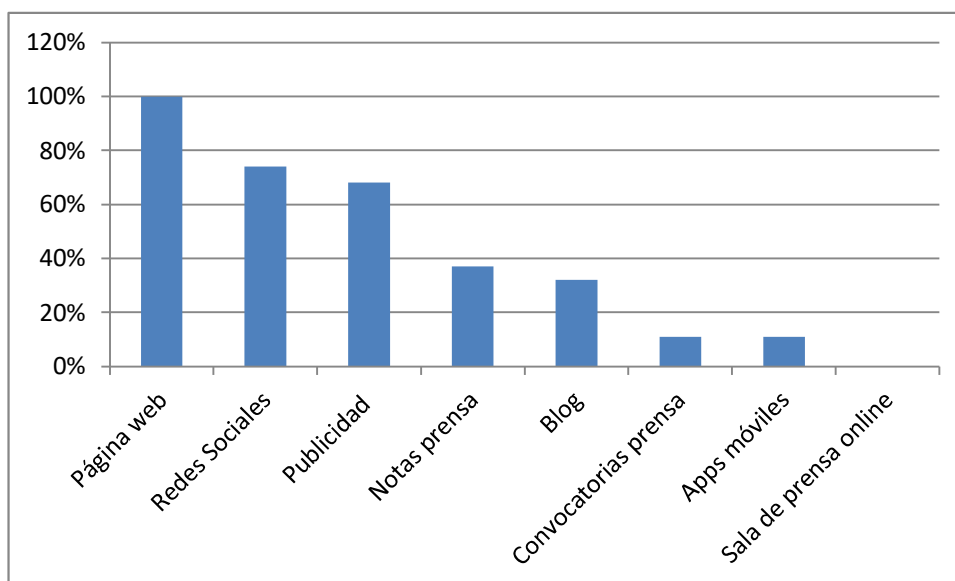


Gráfico 6. Herramientas comunicación externa. Fuente: elaboración propia.

Los datos de la encuesta se confirman con el análisis propio realizado sobre la comunicación externa. De las 50 empresas de la muestra, únicamente una de ellas no contaba con página web (puede entenderse como un caso excepcional ya que se trataba de una gestora de empresas). En cuanto al carácter de esta página web, en su mayoría pueden considerarse como una mezcla de elementos comerciales e informativos (58%). En el 34% de los casos, las webs son predominantemente informativas y tan solo en el 6% puramente comerciales (gráfico 7). La mayoría de estas webs está actualizadas (74%) aunque también es amplio el porcentaje de ellas que permanecen desactualizadas (26%).

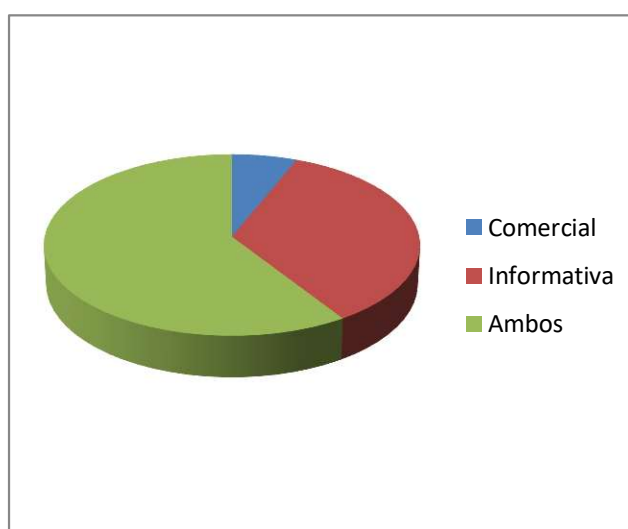


Gráfico 7. Carácter página web. Fuente: elaboración propia



En cuanto a las redes sociales, un 34% de las empresas de la muestra tiene perfil en Facebook. En estos perfiles, las empresas suelen realizar publicaciones tanto comerciales como informativas. En ningún caso publican información únicamente comercial. Esta información está en casi todos los casos (94% y solo una excepción) actualizada.

El caso de la red social Twitter es muy similar. Un 36% de las empresas que forman parte de la muestra tienen perfil en esta red social. La información que comparten en esta red es predominantemente una mezcla entre informativa y comercial (77%), tampoco se da ningún caso en el que se limiten a tuitear aspectos puramente comerciales y en un 33% de los casos son perfiles únicamente informativos. En el 83% de los casos, las empresas mantienen su perfil de Twitter actualizado, mientras que solo tres organizaciones no ponen al día su cuenta.

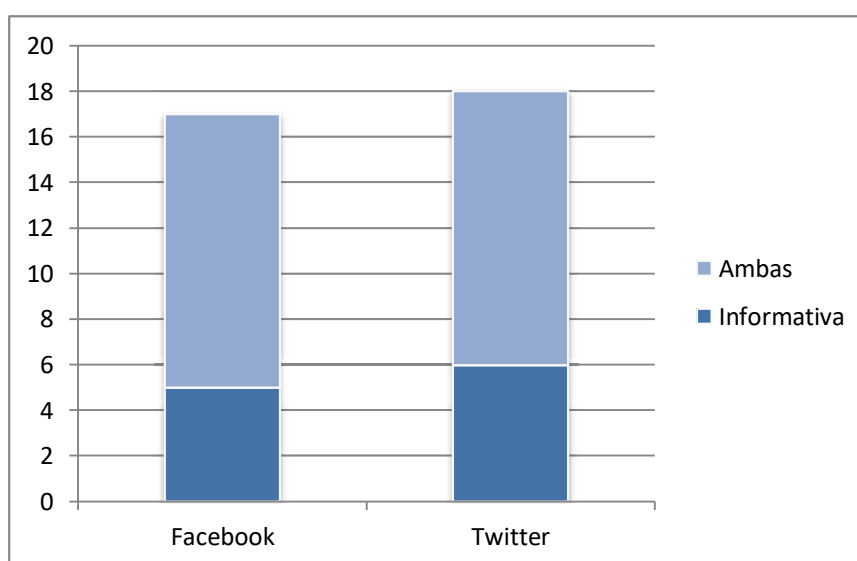


Gráfico 8. Carácter de las publicaciones en redes

Según la información que ofrecen las empresas en sus páginas webs, el 42% de ellas tienen alguna red social (al margen de Facebook y Twitter). Entre ellas, destacan Youtube (presente en el 30% de las entidades), LinkedIn (tienen cuenta en esta red social el 18%) e Instagram (16% de las empresas). Además, 6 de las empresas tienen perfil en la extinta Google+, cuatro en Pinterest, dos en Flickr, Houzz e Issuu y una en Bimobject (gráfico 9).

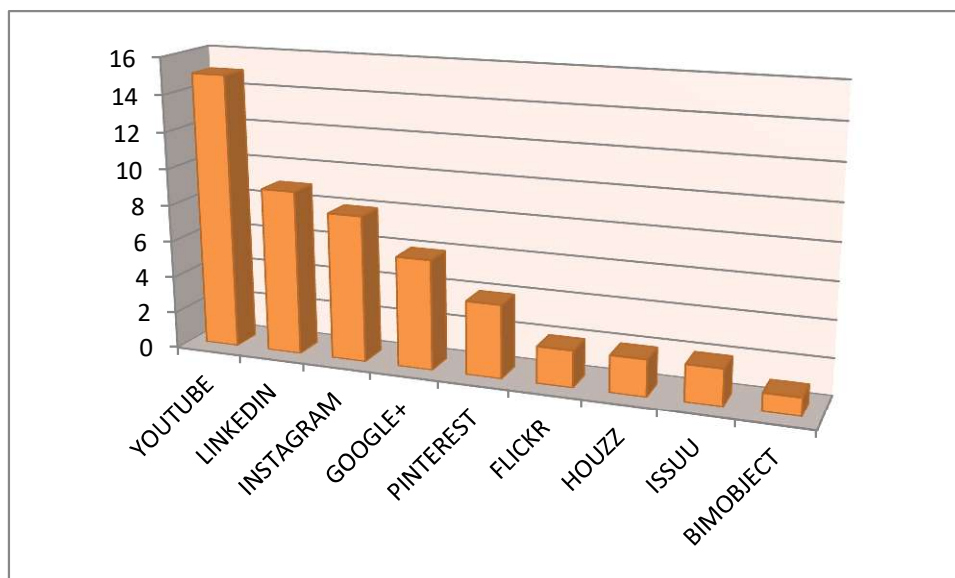


Gráfico 9. Otras redes sociales. Fuente: elaboración propia

En cuanto a otros métodos de contacto de los que disponen las empresas, también se corroboran los datos obtenidos en la encuesta, ya que se han obtenido cifras similares. Ninguna de las empresas analizadas contaba con contactos particularmente para periodistas o medios de comunicación. Tampoco disponían de sala de prensa online o materiales específicos para prensa. Los blogs estaban presentes en 12 empresas (el 24%). En la encuesta la cifra era del 32%, lo que sigue manteniendo el blog como una herramienta con un uso limitado.

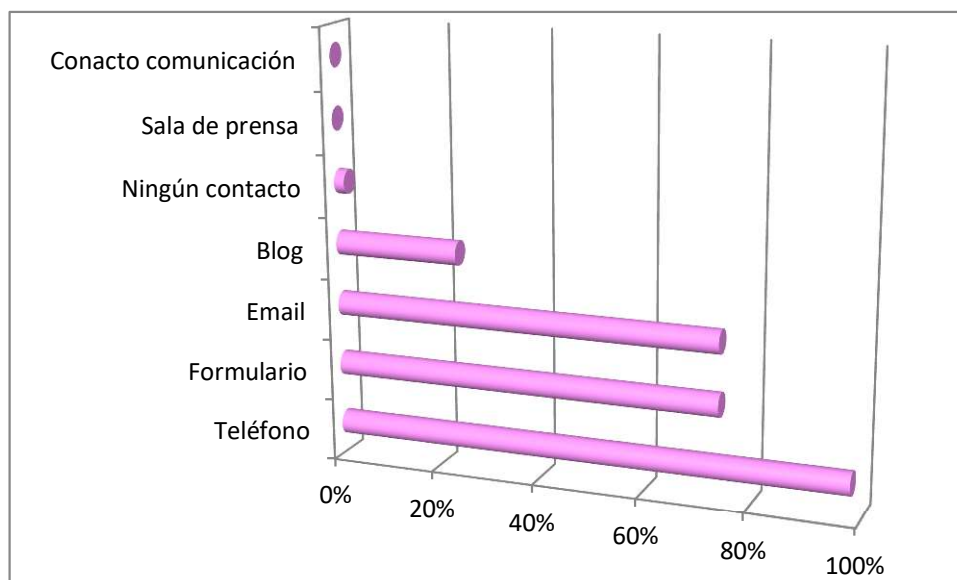


Gráfico 10. Métodos de contacto. Fuente: elaboración propia.

### 4.3. Planificación, valoración y adaptación

Respecto a la existencia de un plan de comunicación, la mayoría de las empresas que respondieron a la encuesta afirman que carecen de él (55%), cinco cuentan con un plan general (27%) y tres con un plan específico de comunicación externa (17%). Ninguna empresa aseveró disponer de un plan específico para la comunicación interna.

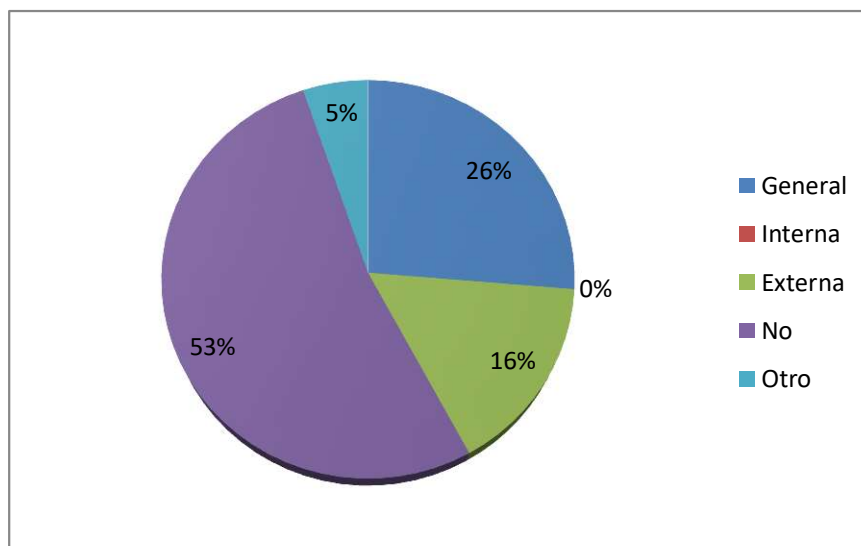


Gráfico 11. Planes de comunicación. Fuente: elaboración propia.

Al ser preguntados sobre la importancia que otorgan a estas disciplinas, las respuestas son muy similares. A la comunicación externa le otorgan un valor medio de 8,58, con cifras que oscilan entre el 6 y el 10. Por su parte, valoran a la comunicación interna con un 8,89, con calificaciones que, de igual modo, nunca son inferiores a 6 y alcanzan el 10 en muchas ocasiones.

Desde CECALE opinan que las empresas otorgan una mayor importancia a la comunicación externa que a la interna y que esto se debe, principalmente, al desconocimiento de los beneficios que trae consigo.

El 55% de las empresas que respondieron a la encuesta afirman haber incorporado recientemente alguna nueva herramienta para el desarrollo de la comunicación interna. Destaca la mención a *newsletter* semanales o mensuales, la intranet, mensajería y aplicaciones como Mailchimp, RocketChat, Cisco Jabber o incluso aplicaciones hechas a medida.

La mayoría de las empresas que participaron en la encuesta (75%) afirman que las herramientas que proporcionan las nuevas tecnologías han ocasionado un cambio en la comunicación interna de las organizaciones. Destacan aspectos como la inmediatez de algunas aplicaciones de mensajería instantánea, la facilidad para la comunicación transversal o la propensión a la integración. Algunas organizaciones destacan la facilidad de la comunicación que generan estas herramientas para los casos en los que los empleados están dispersos en diferentes lugares.

Algunas empresas entienden que las nuevas tecnologías influyen de una manera más directa en la comunicación externa, considerando otros cauces tradicionales más propicios para la comunicación interna. Esta opinión es subrayada por otras organizaciones que consideran que debido a su menor tamaño las herramientas tradicionales son suficientemente efectivas.

Para Concha Gómez, la diferencia más que en el tamaño se encuentra en el sector. Considera que, aunque todos los sectores se están transformando, hay algunas empresas más estables que otras (por ejemplo, el sector de los seguros), las cuales pueden requerir una comunicación interna más tradicional. En cambio, existen otros sectores como el bancario, que experimenta cambios muy rápidos y con una alta necesidad de digitalización, los cuales podrán requerir una comunicación interna que avance al mismo ritmo.

## 5. CONCLUSIONES

Tras la investigación llevada a cabo en este trabajo, se puede concluir que la comunicación interna es un ámbito que todavía no está completamente desarrollado en las medianas empresas.

Como se desprende de los resultados de las encuestas, en gran parte de las entidades entrevistadas no cuentan con personal o departamentos específicos para llevar a cabo la comunicación organizacional. Además, en la mayoría de ellas, el mismo trabajador se encarga tanto de la comunicación interna como externa, no se produce una especialización, aunque esto mejorará la coherencia de los mensajes emitidos.

Otro dato que refleja la poca importancia que las empresas otorgan a la comunicación interna es la falta de profesionalización del personal encargado. Solamente una pequeña parte de las empresas encuestadas afirmaron que los encargados de la comunicación estaban formados en periodismo.

Las empresas encuestadas otorgan a la comunicación interna incluso más importancia que a la externa (8,89 frente a 8,58). Sin embargo, tal y como se desprende de los datos, el uso de la mayoría de herramientas de comunicación interna no superaba el 50% de los casos. Esto puede deberse a que, en realidad, no dan tanta importancia a la comunicación interna o a que no disponen de los recursos necesarios para desarrollar todo lo que considerarían oportuno.

En cuanto a la comunicación externa, la mayor deficiencia se aprecia en los contactos con la prensa. A pesar de que tanto en su web como en sus redes sociales incluyen información comercial e informativa, no facilitan un contacto directo con los periodistas o los medios. Resulta también llamativo (y positivo) que, aunque no son muchas las empresas que cuentan con perfiles en las redes sociales mayoritarias como *Facebook* o *Twitter*, aquellas que disponen de perfil sí que mantienen este actualizado. Además, sus contenidos son predominantemente informativos y no comerciales, es decir, corporativos.

Otro dato esclarecedor respecto al poco desarrollo de la comunicación interna es que ninguna de las empresas participantes en la muestra contara con un plan de comunicación específico. Tan solo el 44% disponían de un plan general o de comunicación externa. Además, frente al 17% de empresas que seguían un plan de comunicación externa, ninguna de ellas contaba con un plan que se dedicara exclusivamente a la comunicación interna.

Llama la atención las visiones enfrentadas en cuanto a la repercusión de las nuevas tecnologías en su comunicación interna. Una parte de las empresas afirmaban que, debido a su tamaño, las herramientas tradicionales satisfacen todas sus necesidades. Otras empresas sí que ven la influencia que tiene, especialmente aquellas de mayor tamaño, ya que mencionan ventajas como la comunicación con empleados dispersos geográficamente o la integración.

Por tanto, a partir de los resultados obtenidos, podemos contrastar las hipótesis planteadas al principio de la investigación.

Hipótesis 1. Las medianas empresas de España dan poca importancia a la comunicación interna.

Se confirma esta hipótesis ya que, a pesar de que otorguen una alta valoración a la comunicación interna, esto no se refleja en la realidad. Utilizan pocas herramientas y carecen de plan y de personal específico para ello.

Hipótesis 1.1. Estas organizaciones otorgan un papel preponderante a la comunicación externa frente a la interna.

Esta hipótesis se confirma, aunque conviene decir que tampoco conceden una gran importancia a la comunicación externa. A pesar de que en la encuesta se otorga más importancia a la comunicación externa, se comprueba que algunos canales tienen escaso desarrollo. Además, en ocasiones no se diferencia entre ambas ramas y se trata como una disciplina conjunta. Por ejemplo, casi el 30% de la muestra tenía un plan de comunicación general. Es cierto que un 17% afirmó contar con un plan específico externo, pero ninguna de las empresas contaba con el plan de comunicación interna.

Hipótesis 1.2. Las medianas empresas españolas, en su comunicación interna, desarrollan principalmente herramientas de comunicación escrita tales como el tablón de anuncios o servicios de mensajería como el correo electrónico.

Esta hipótesis se confirma en parte. Por un lado, se puede afirmar que el correo electrónico es la herramienta más utilizada, ya que se desarrolla en la totalidad de las empresas que respondieron a la encuesta. Sin embargo, otras herramientas como las reuniones o la telefonía tienen una mayor acogida que elementos como el tablón de anuncios o similares. Si agrupamos las herramientas en las presenciales (telefonía y reuniones) y escritas (el resto), las primeras están presentes, de media, en el 84% de los casos, mientras que las segundas en el 52%. Por tanto, hay algunas herramientas escritas con gran implementación pero otras están por debajo de estrategias muy importantes como las reuniones.

Hipótesis 2. La comunicación interna ha experimentado un desarrollo en los últimos años en las medianas empresas gracias a las actuales herramientas y posibilidades que proporcionan las nuevas tecnologías.

Esta hipótesis también se confirma solo en parte. Un 55% de las empresas aseguraron haber incluido alguna nueva herramienta en los últimos años y el 75% confirman que las tecnologías han influido en su comunicación. Sin embargo, no llega a afectar a la totalidad, o al menos a una amplia mayoría, de las empresas encuestadas.

Tras realizar esta investigación, considero que la comunicación interna tiene un gran reconocimiento teórico pero no práctico. Además, el estudio de la comunicación organizacional se ha venido desarrollando muy cercano a otras disciplinas (relaciones laborales, publicidad, etc.) y no tanto al periodismo. La escasez de estudios relacionados concretamente con la comunicación interna en las medianas empresas demuestra que no se han tomado en cuenta a estas empresas. Las pequeñas y medianas empresas son la parte más importante del tejido empresarial español (suponen más del 99% de las empresas) y, por tanto, un gran ámbito para desarrollar la comunicación.

Uno de los problemas más graves es la falta de profesionalización de la comunicación organizacional. Como se ha visto en las encuestas, apenas hay profesionales ocupando los cargos de directores de comunicación y estas tareas se suelen delegar en gerentes o encargados que no están formados ni especializados en la materia. Desde el periodismo debería ofrecerse la comunicación organizacional como una salida laboral real ya que son empleos para los que una formación en comunicación resulta imprescindible.

Un mayor desarrollo de la comunicación interna pasa por que las empresas entiendan que esta no es un fin en sí misma, sino que es una herramienta que sirve para vincular a la empresa con sus trabajadores y cuyos objetivos van en consonancia con los objetivos organizacionales.

En cuanto a las mayores limitaciones en la realización del trabajo cabe destacar dos aspectos. Por un lado, la falta de estudios que trataran el ámbito concreto que se pretendía investigar: la comunicación interna en las medianas empresas. Por otro lado, el tamaño de la muestra, debido a la falta de predisposición de las empresas a participar en el estudio. Ambos aspectos están relacionados, ya que como señalaba Juan Pedro Molina, a la hora de realizar una investigación se tiene muy en cuenta la muestra a analizar y esta es mucho más amplia al tratar grandes empresas.

Como futuras vías de estudio para profundizar en esta investigación, podrían existir varias opciones. Por ejemplo, ampliar la muestra siguiendo el mismo planteamiento. Otra posibilidad sería la realización de un estudio diferenciado por sectores. Desde la consultoría afirmaban la importancia del área de mercado en el que se inscribe la empresa, incluso por encima del número de trabajadores o del tamaño de la misma. Por tanto, podría estudiarse el desarrollo de la comunicación en las medianas empresas de diversos sectores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Abela, J. A. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Sevilla: Fundación Centro de Estudios Andaluces.

Almenara Aloy, J. (coord.) (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: UOC

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblio

Asociación de la Prensa de Madrid (2017). *Informe Anual Sobre la Profesión Periodística*. Disponible en [https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2018/10/APM-Informe-2017\\_baja.pdf](https://www.apmadrid.es/wp-content/uploads/2018/10/APM-Informe-2017_baja.pdf)

Bardin, L. (ed. 1996). *El análisis de contenido* (1ª edición: 1991). Torrejón de Ardoz (Madrid): Akal.

Berceruelo, B. (coord.). (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Pentados.

Berganza Conde, M. R., y García Galera, M. d. C. (2005). El método científico aplicado a la investigación en comunicación mediática. En Berganza Conde, M. R., y Ruiz San Román, J. A. (coords.) *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 19-42

Castillo, A. (2004). Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación internet. En Losada Díaz, José Carlos (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 271-288). Barcelona: Ariel

Catalá Pérez, M. (2001). Comunicación interna. Atención al mensaje y a la participación en la empresa. *Proyecto social: revista de relaciones laborales*, 9, pp. 45-54. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209926>

Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León: <http://www.cecale.es/cecale/cm>

Del Pozo Lite, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: Eunsa.

Esteban, J.A. (2012). Creación de valor en recursos humanos a través del desarrollo de marca como empleador. Recuperado de <http://www.facthum.net/adrhe/pdf/esteban.pdf>

Fernández Beltrán, F. (2011). *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Publidisa.

García Ferrando, M. (1992). La encuesta. En García Ferrando, M., Ibáñez, J., y Alvira Martín, F. (comps.) (ed. 1992). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación* (3ª ed., 1ª ed.: 1986). Madrid: Alianza, pp. 123-152.

Rubio Díaz, Sara (2019): *La comunicación interna en las medianas empresas españolas*.

Lacasa, A. S. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.

Losada Díaz, J. C. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Marín Dueñas, P. P. (2015). Comunicación Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Percepción, conocimiento y actitud. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6, pp. 63-82. Recuperado de <https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2015-v6-n2-comunicacion-empresarial-en-las-pequenas-y-medianas-empresas-pymes-percepcion-conocimiento-y-actitud>

Martín Martín, F (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas, S.A.

Miguel, R. d. (2005a). La entrevista en profundidad a los emisores y los receptores de los medios. En Berganza Conde, M. R., y Ruiz San Román, J. A. *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 251-264.

Molina Cañabate, P. *Blog Comunicación Corporativa*. <https://comunicacion.molinacanabate.com/blog/>

Moreno, A., Arbeláez, S. A. & Calderón, L.C. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes. *Razón y palabra*, 88. Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08\\_MorenoArbelaezCalderon\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/08_MorenoArbelaezCalderon_V88.pdf)

Olaz, Á. J. (2008). *La entrevista en profundidad*. Oviedo: Septem

Puebla-Martínez, Belén & Farfán Montero, Juana (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Casto de estudio: el corte inglés. *Prisma social*, 22, pp.113-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6562959> Consultado el 15/05/2019

Salazar Mechán, Ana María (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2 (10.1). Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/499/591>. Consultado el 15/05/2019

Vázquez Burgos, M. A. (2004). *El profesional de las relaciones externas: Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*. Barcelona: Bosch.

Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.



Rubio Díaz, Sara (2019): *La comunicación interna en las medianas empresas españolas*.

Vinuesa, M. L. (2005). La encuesta: Observación extensiva de la realidad social. En Berganza Conde, M. R., y Ruiz San Román, J. A. *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill, pp. 177-206.

## 7. ANEXOS

### 1. FICHA DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

1. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

2. Número de empleados \_\_\_\_\_

3. ¿Las labores de comunicación interna y externa, las desempeña la misma persona?

1	Sí
2	No

4. ¿Quién desempeña las labores de comunicación interna en la empresa?

1	Departamento de comunicación
2	Persona o grupo dentro de otro departamento
3	No hay personal específico para desempeñar esta labor
4	Otro

5. ¿Qué formación tiene esta persona o equipo?

1	Comunicación/periodismo
2	Formación en materia empresarial
3	Recursos humanos
4	Otro

6. ¿Quién desempeña las labores de comunicación externa en la empresa?

1	Departamento de comunicación
2	Persona o grupo dentro de otro departamento
3	No hay personal específico para desempeñar esta labor
4	Otro

**7. ¿Qué formación tiene esta persona o equipo?**

1	Comunicación/periodismo
2	Formación en materia empresarial
3	Recursos humanos
4	Otro

**8. ¿Qué importancia considera que tiene la comunicación externa para su empresa? \_\_\_\_\_**

**9. ¿Y la comunicación interna? \_\_\_\_\_**

**10. Señale todas las herramientas de comunicación interna que utilizan en su empresa de manera frecuente y activa.**

1	Correo electrónico
2	Mensajería instantánea
3	Tablón de anuncios
4	Plan de acogida
5	Buzón de sugerencias
6	Manual del empleado
7	Folletos o cartelería informativa (publicación puntual)
8	Publicaciones con temporalidad fija: revista/newsletter/boletín
9	Reuniones de la dirección con empleados
10	Intranet
11	Redes sociales
12	Telefonía (llamadas, mensajes, etc.)
13	Otro

**11. Indique las herramientas de comunicación externa que lleve a cabo su empresa de manera habitual.**

1	Notas/dosieres de prensa
2	Convocatorias/ruedas de prensa
3	Página web corporativa
4	Sala de prensa online
5	Perfiles en redes sociales
6	Manual del empleado
7	Publicidad
8	Blog
9	Aplicaciones móviles

**12. ¿Existe un plan de comunicación?**

1	Sí, plan general (interna y externa)
2	Sí, plan comunicación interna
3	Sí, plan comunicación externa
4	No
5	Otro

**13. ¿Ha incorporado alguna nueva herramienta para la comunicación interna en los últimos años?**

1	Sí
2	No

**14. En caso afirmativo, especifique cuál o cuáles:** \_\_\_\_\_

**15. ¿Considera que las herramientas proporcionadas por las nuevas tecnologías han supuesto un cambio en la comunicación interna? Justifique su respuesta** \_\_\_\_\_

1	Sí
2	No

**16. Añada cualquier comentario que considere oportuno:** \_\_\_\_\_

## 2. FICHA DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

1. Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

### 2. Página web

a. ¿La empresa dispone de página web?

1	Sí
2	No

b. En caso afirmativo, la página web es de carácter:

1	Comercial
2	Informativa
3	Ambas

c. En caso afirmativo, ¿la página web está actualizada?

1	Sí
2	No

### 3. Perfiles en redes sociales

a. Facebook

i. ¿Tiene cuenta(s) en Facebook?

1	Sí
2	No

ii. ¿Qué tipo de información publica en esta red social a través de la cuenta principal?

1	Comercial
2	Informativa
3	De todo tipo

iii. ¿Está actualizada?

1	Sí
2	No

b. Twitter

i. ¿Tiene cuenta(s) en Twitter?

1	Sí
2	No

ii. ¿Qué tipo de información publica en la cuenta principal?

1	Comercial
2	Informativa
3	De todo tipo

iii. ¿Está actualizada?

1	Sí
2	No

c. ¿Tiene cuenta en otras redes sociales?

1	Sí
2	No

En caso afirmativo, ¿en cuáles?

**4. ¿Dispone de otros métodos de contacto con sus públicos externos?**

1	Ninguno
2	Formulario de contacto
3	Correo electrónico
4	Número de teléfono
5	Blogs/ Newsletter
6	Sala de prensa online
7	Contacto de comunicación
8	Otros